

Research paper

Indicadores de gestión como medida del ocio cultural y nocturno

Submitted in 23, July 2018

Accepted in 8, November 2018

Evaluated by a double blind review system

ANTONIO LUIS MORENO ALBARRACÍN¹
CRISTINA ORTEGA-RODRÍGUEZ²
MARÍA DEL CARMEN VELASCO SÁNCHEZ³

Resumen

Propósito: Analizamos la problemática que encuentran los estudiantes universitarios para desarrollar su tiempo libre en la ciudad de Jaén, destacando la falta de actividades culturales y la dificultad de agrupar las actividades nocturnas, tratando de elaborar una batería de indicadores que, sean considerados como relevantes para la valoración del ocio en la ciudad de Jaén (España).

Diseño: El trabajo se ha desarrollado mediante un análisis de aportaciones que nos han permitido configurar un adecuado marco teórico que ha servido de apoyo para el estudio empírico realizado. El motivo de dirigir nuestra petición a estudiantes de titulaciones del área de empresa obedece al hecho de que nos resultaba de máximo interés conocer, al mismo tiempo que como usuarios de los servicios analizados, cual podría ser su opinión como futuros directivos de empresas que prestan este tipo de servicios.

Resultados: Respecto al ocio cultural, los indicadores más valorados pertenecen al grupo de EXCELENCIA mientras que en el ocio nocturno los más valorados son los de EFICACIA. Obtenemos de la presente investigación que, de los 38 indicadores presentados inicialmente, 23 han sido seleccionados para formar parte de la batería final.

Originalidad: Es el primer estudio de diseño de indicadores para valorar el ocio cultural y nocturno que se realiza en el ámbito de alumnos de la Universidad de Jaén. Se considera una cuestión de elevado nivel estratégico por la contribución de esta organización al desarrollo económico y social de la provincia, tras 25 años desde su creación.

Palabras clave: Indicadores de gestión; ocio cultural; ocio nocturno; turismo.

1. Introducción: medir para mejorar en el turismo de interior

El turismo y el ocio contribuyen a la mejora de la calidad y el nivel de vida de los residentes de una provincia. En la actualidad, se han conseguido avances significativos

¹ Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Jaén. E-mail: almoreno@ujaen.es.

² Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Jaén. E-mail: corodrig@ujaen.es / cristinaortegarodrig@gmail.com.

³ Universidad de Jaén. E-mail: mcvs0002@red.ujaen.es.

en este campo de estudio, en el que “cabe resaltar el cambio que se está produciendo respecto al reconocimiento por parte de la literatura científica del papel protagonista que los actores locales tienen en la configuración de la actividad turística, y que, hasta hace poco, se olvidaba en la mayor parte de los estudios realizados; como si el turismo fuera producto de una especie de inercia fundamentada en los parámetros económicos del destino” (Rodríguez & Fernández, 2009).

Los cambios en las preferencias de los turistas están propiciando la consolidación del denominado “turismo de interior”, dando lugar a la aparición de destinos emergentes, que son alternativos y se alejan de los conocidos modelos tradicionales de «sol y playa» y del turismo cultural masivo (Cebrián Abellán & García González, 2010; Rodríguez & Fernández, 2009). Centramos este trabajo en la provincia de Jaén, a la que consideramos especialmente relevante por el esfuerzo realizado por las administraciones en la promoción de una provincia de interior, y en la que destacan aspectos esenciales como el notable crecimiento experimentado, la peculiar situación geográfica y socioeconómica de la provincia y las singularidades de las actuaciones emprendidas, tal es el caso del denominado *oleoturismo* al que más adelante nos referimos.

Todo ello, configura a la provincia de Jaén como un campo de inusitado interés. La consecuencia inmediata de las acciones acometidas ha sido que en el último año se haya producido un incremento tanto de viajeros españoles (3,7%) como de viajeros extranjeros (3,2%) en establecimientos hoteleros, viéndose asimismo incrementada la valoración de este destino de interior a un 8,3 dentro de una escala de 1 a 10¹.

Además, el nuevo uso recreativo de los montes de las Sierras de Segura y Cazorla, los ha convertido en los últimos años en una de las alternativas para la reactivación socioeconómica de estas zonas aparentemente deprimidas (Jiménez, 2005). A juicio de Gessa & Toledano (2011), constituyen un claro ejemplo de las oportunidades para el emprendimiento responsable y la colaboración entre los diversos agentes socioeconómicos de una región, situándose como áreas naturales y protegidas de Andalucía.

Cabe remarcar la importancia del *oleoturismo* en esta provincia con el cual se pretende adentrar al turista en el mundo del aceite de oliva, la cultura y las tradiciones, pretendiendo que suponga una experiencia con un carácter altamente novedoso en esta tierra.

En palabras de Carrillo-Hidalgo (2014) “Desde que el turismo se consolidó como un fenómeno de masas, la actividad turística ha seguido una tendencia creciente asombrosa que ninguna otra industria ha podido seguir con el mismo ímpetu, superando las sucesivas crisis económicas-financieras”. Como consecuencia de lo anterior, han proliferado nuevos escenarios en base a este fenómeno y su buen provecho mediante la mercantilización de la cultura, el patrimonio o el paisaje, y que han impulsado el turismo rural, de salud, deportivo, cultural o el ecoturismo (Cebrián Abellán & García González, 2010).

Desde la Diputación de Jaén se está haciendo ahínco por ofrecer diferentes propuestas culturales a través de la web www.dipujaen.es en materia de ocio, tales como conciertos, teatros, ferias, concursos, así como información sobre los principales museos que alberga la provincia en cada momento y, en materia de turismo en www.jaenparaisointerior.es, ofreciendo un amplio abanico cultural y gastronómico, entre otros.

Las organizaciones deben aprovechar esta situación actual para dar respuesta a las demandas de la sociedad en aspectos turísticos y de ocio, teniendo en cuenta el atributo de sostenibilidad Aguiar & López (2017). Además, los diferentes usuarios de estos

servicios reclaman continuamente información de calidad sobre su oferta. Según, Novelli, Schmitz, & Spencer (2006), son las pequeñas y medianas empresas quienes desempeñan un papel clave en el suministro de productos y servicios adecuados a los turistas respondiendo a sus necesidades más específicas.

Atender esta demanda no es solo una cuestión de responsabilidad del sector privado. Desde la Organización Mundial del Turismo se defiende que la colaboración entre los actores públicos y privados es clave para el desarrollo turístico y en materia de ocio para un determinado territorio (OMT, 2001). Es precisamente, en este ámbito, donde surge la necesidad de emplear las mejores herramientas para suministrar información relevante y oportuna, de manera que se contribuya a la adopción de decisiones con los más elevados niveles de eficacia, eficiencia y excelencia. Esta demanda, que emana del sistema turístico y de ocio en su plenitud, y de la que participan los recursos de la zona, consumidores, empresarios y administraciones públicas, ha otorgado un papel de privilegio a los indicadores de gestión, a los que seguidamente haremos mención.

2. Una aproximación a los indicadores de gestión como herramientas al servicio de la información

La función de control es inherente a cualquier tipo de entidad, siendo un rasgo común a cualquier organización humana. En relación con ello, se considera cada vez más necesaria la búsqueda de formas alternativas para valorar si la gestión llevada a cabo en la organización es la adecuada.

Los indicadores se desarrollan dentro de los ámbitos de la organización y planificación. Son considerados de gestión aquellos que midan determinadas características observables dentro de las fases de una actividad empresarial, entre ellas el turismo. Son capaces de suministrar información necesaria para desarrollar el control económico de la gestión, estando este formado por el control de la eficacia, de la eficiencia, de la economía y de la excelencia.

Los cuadros de mando², eran su origen unos sistemas de indicadores que pretendían medir el rendimiento, sobre la gestión de una organización (Gervais, 2005). De esta forma, el “Balanced Scorecard” de Kaplan & Norton (1998), establecía objetivos estratégicos para la gestión del ámbito empresarial, mediante indicadores del desempeño financiero. Este BSC sugería definir a las organizaciones desde cuatro perspectivas: *learning and growth*, *internal business*, *customer*, y *financial*.

Aplicándolo al ámbito que nos ocupa, tal es el turismo de interior, y si bien son fruto de estudios dirigidos a organizaciones empresariales en su conjunto, compartimos la opinión de AECA (2012), Aragoneses (2017), Astrini (2015), Dueñas (2007), García (2016), Gavilán, Guezuraga, & Beitia (2008), Lorenzo & Sanchez (2009), Martínez, (2005), Perdomo (2007), acerca de que la implantación de indicadores de gestión va a permitir evaluar los logros y señalar las carencias para poder aplicar las correcciones necesarias o detectar posibles situaciones de mejora dentro de la entidad, además de proporcionar la información necesaria para conocer si la gestión se ha llevado a cabo con criterios de eficiencia en relación a la correcta utilización de los fondos disponibles en una organización.

Inicialmente, podemos considerar a los indicadores bajo la óptica de medidores de la eficacia, eficiencia o economía. En este sentido, son numerosos los autores que así lo definen (AECA, 1997; Álvaro, 2001; Carrasco Díaz, Buendía Carrillo, Navarro Galera, & Y Viñas Xifrá, 2005; González-Sánchez & Rúa-Alonso, 2007; Jaramillo & Jesús,

1992; Urionabarrenechea, Lage, & Arrizabalaga, 2015; Williams, 2003). El valor de la transparencia es destacado por Barbei, Neira, González, & Zinno (2018).

Siguiendo esta perspectiva, las organizaciones necesitan disponer de sistemas propios para realizar tales mediciones y es por ello, que la mayor parte de los datos necesarios para el ejercicio de los controles de eficacia y eficiencia provienen del exterior del marco contable (Carrasco Díaz et al., 2005). Así, un indicador puede interpretarse como “una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso” y “un sistema de indicadores puede definirse como un conjunto de indicadores relacionados” (Álvaro, 2001).

Otros autores, como Lorenzo & Sanchez (2009) y Navarro Galera, Ortiz Rodríguez, & López Hernández (2006), acuden a la técnica del *Benchmarking* considerando que, recientemente los indicadores de gestión han comenzado a desempeñar un papel estratégico para divulgar e informar sobre las mejores prácticas operativas entre organizaciones que prestan idénticos servicios en diferentes puntos geográficos.

En líneas diferentes, para Martínez (2005), un indicador es “una cifra de referencia que se escoge para rendir cuentas de la ejecución de un objetivo”. Para Rincón (2012), las mediciones deben ser sencillas, próximas a la actividad procesable y útiles como apoyo a las estrategias directivas. Deben ocuparse de los aspectos correctos, en el lugar preciso y en el tiempo adecuado. Estos autores tratan de definir el término indicador de gestión interpretándolo como un instrumento de medida.

En plena sintonía con las posturas adoptadas por AECA (1997), Gavilán et al. (2008) y Herranz Bascones (2005), consideramos que los indicadores son una herramienta de evaluación de nuestra gestión y no un mero objetivo.

Con todo ello concluimos que la finalidad de los indicadores de gestión es mostrar las fortalezas o debilidades de las entidades para establecer, en su caso, las oportunas medidas de corrección.

En definitiva, tras haber estudiado las diferentes perspectivas que trae consigo el concepto indicador de gestión, deducimos la importancia que tienen estos instrumentos de contribuir a la mejora de la gestión empresarial, permitiendo adecuar las actividades a la consecución del fin de la organización. Dada la insuficiencia de los tradicionales modelos contables, entendemos que los indicadores de gestión se han configurado como una de las herramientas más cualificadas para acometer un proceso de suministro de información que permita llegar a la deseada excelencia en la gestión del turismo de interior.

3. El proceso de implementación de un sistema de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se han convertido en elementos fundamentales dentro de las organizaciones, ya que permiten identificar síntomas del desarrollo normal de la actividad de la empresa. Es necesario que dentro de éstas se cuente siempre con un número mínimo de indicadores que presten información constante, real y precisa sobre los aspectos ya tratados anteriormente.

El campo de estudio de los indicadores de gestión ha sido analizado en el ámbito del sector privado, entre otros, por autores como Álvaro (2001), Fernández Hatre (2004), García (2016), Kaplan & Norton (2001), Rincón (2012), Salgueiro (2001).

Son instrumentos esenciales al considerarse que con ellos, las organizaciones se convierten en entes más eficientes, eficaces y capaces de mantener el control de la organización, que permiten medir aspectos cuantitativos y cualitativos.

Para Rincón (2012), “un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Es una forma clave de retroalimentar un proceso”. Debe tenerse en cuenta, el número de indicadores a instaurar en una organización. A nuestro parecer, será necesario definir un conjunto de ellos, una batería, que nos permita obtener una visión amplia y no sesgada de la actividad y objeto de medición.

En su obra, incluye García (2016) que, “en una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen en conjunto de signos vitales de la organización”. “No se requiere tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los clave” (Rincón, 2012). Ahora bien, entendemos que lo lógico sería implantar estos elementos de gestión en el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y el plan operativo (García, 2016).

Internamente, cada organización, según sus necesidades, deberá determinar cuáles son los indicadores que considera que mejor van a determinar los aspectos relacionados con su gestión. Cada organización se centrará en qué desea medir y posteriormente, seleccionará aquellos que consideren oportunos. Se establecerán los factores clave y se detallará a continuación cada uno de los indicadores que garantizan la consecución de una correcta medición empresarial.

Al objeto de conocer la evolución de la actividad que desarrollan las organizaciones, consideramos la clasificación que realiza AECA (2012), atendiendo a la diferente naturaleza que se desea evaluar. Hablamos de los indicadores de gestión como aquellos que se pueden identificar dentro de los ámbitos de la organización y planificación de una determinada entidad y medirán determinadas características que se observan en las distintas fases propias de la actividad de la entidad. Estos indicadores de gestión, se subdividen a su vez en indicadores de eficacia, eficiencia, economía y calidad.

De singular valor es la puntualización realizada por AECA (2012), señalando que pueden medir los resultados absolutos en una fecha concreta, o su evolución en un periodo de tiempo. Esto nos lleva a defender la idea de que para su diseño va a depender la opción temporal que escojamos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, podríamos juzgar que la intención de todo indicador es ayudar a las organizaciones a administrar eficaz y eficientemente. Además de indicar el momento de introducir cambios y mejoras, así como sus consecuencias en el tiempo. En este sentido, parece esencial remarcar la importancia de los indicadores de gestión para cumplir una doble finalidad: informar sobre la gestión llevada a cabo por una organización y evaluarla para ver si están cumpliendo los requerimientos establecidos inicialmente en la misión. Consideramos, con todo lo anterior, que su uso en el ámbito de este trabajo es el mejor de los medios para conseguir acercarnos a la excelencia en la gestión de determinados recursos relacionados con una parte esencial del turismo de interior en la provincia de Jaén.

4. Metodología

En primer lugar, resulta necesario conocer y definir las actividades que se desarrollan en la organización y el resultado que se pretende obtener con ellas. A continuación, deben ser seleccionadas aquellas actividades claves y prioritarias, para centrarnos en los puntos neurálgicos del desempeño.

Una vez descritas y valoradas, se selecciona la información que permitan a los indicadores realizar su evaluación. Por ello, la organización tiene que decidir qué tipología de estos quiere aplicar. Así bien, en el proceso de formación de una batería de indicadores se tienen que determinar los factores clave de éxito y cuestiones a destacar para alcanzar los objetivos.

Por consiguiente, hemos tomado estas premisas metodológicas adaptándolas a nuestro estudio empírico. Comenzamos eligiendo un factor central de una actividad empresarial como es el ocio en una ciudad. Puesto que inicialmente el objeto material presumía ser excesivamente amplio, hemos tenido que seleccionar dos factores, los cuales serán objeto de nuestro caso empírico.

Así bien, nuestros planes y objetivos son presentar una serie de indicadores para crear una batería, que nos permitan analizar y valorar cada factor que hemos decidido como centro de análisis.

Una vez seleccionados los indicadores, se procederá a realizar una encuesta a nuestro público objetivo, considerado representativo y con conocimientos suficientes para poder valorar de forma clara y responsable. Siguiendo las anotaciones de la metodología, hemos definido nuestro objetivo e identificado los factores de éxito que queremos analizar y con ello presentado una serie de indicadores que más tarde serán valorados y pasaran a formar parte de la batería final.

5. Estudio empírico

5.1. Objeto del estudio

Nuestro campo de estudio lo centramos, por razones ya expuestas, en tratar de desarrollar unos indicadores determinados para el ocio en la ciudad de Jaén. Para realizar la división del ocio hemos seguido la desarrollada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte⁴, que tratándose de una clasificación excesivamente amplia, decidimos centrarnos en la que universalmente es considerada como relevante para el ámbito que nos ocupa: ocio cultural y ocio nocturno.

Para comenzar con su diseño, debemos realizar una aproximación de la definición de ocio, entendiéndolo como el conjunto de actividades que se dedican a la ocupación del tiempo libre, pudiendo ser creativo, de consumo, de enriquecimiento personal, pasivo, activo, etc.

Así bien, el ocio cultural hace referencia a la experiencia que se puede vivir desde numerosos ámbitos relacionados con la demanda de los bienes culturales o turísticos de

la sociedad, quedando delimitados en: cines, museos y exposiciones. El ocio nocturno encierra todas aquellas actividades relacionadas con la vida nocturna de una ciudad una vez puesto el sol.

Para aplicar el diseño de indicadores para estas dos actividades hemos considerado que la forma más eficaz para el desarrollo de la propuesta es la elaboración de unos cuestionarios destinados a alumnos de los últimos cursos de la Universidad de Jaén, habiendo centrado el estudio en la opinión de los estudiantes de titulaciones de empresa, ya que resultaba de máximo interés conocer, al mismo tiempo que como usuarios de los servicios analizados, cual podría ser su opinión como futuros directivos de empresa, concluyendo finalmente que debíamos contar con la opinión de los alumnos de estas titulaciones por su formación específica en el campo empresarial.

5.2. Fases del estudio

- Nuestro FASE 1: “Definición de los indicadores”

Los indicadores propuestos se han clasificado en cuatro bloques: *Economía e inputs, Eficacia y outputs, Eficiencia y procesos, Excelencia*. La batería inicial de indicadores cuya valoración se propone a los estudiantes de los últimos cursos de perfil empresarial está conformada por un total de 38.

Cada uno de los indicadores que planteamos para determinar su utilidad en la valoración del ocio nocturno y cultural en la provincia de Jaén son analizados desde dos perspectivas: como directivo y como usuario. Para cada uno de los tipos pretendemos que los usuarios proporcionen su valoración como elemento esencial en la medida de los servicios propuestos y desde las dos posiciones mencionadas. Detallamos seguidamente los indicadores propuestos inicialmente para su valoración:

Cuadro 1. Indicadores inicialmente propuestos

CATEGORÍA	TIPO DE OCIO	ASPECTO	INDICADOR	
ECONOMÍA E INPUTS	OCIO CULTURAL	Coste del personal	1A1	Costes totales del personal de centros culturales / N° de personas empleadas
		Coste para un estudiante universitario	1A2	Coste total de los servicios culturales / N° estudiantes de la Universidad de Jaén
		Coste del servicio per cápita	1A3	Coste total de los servicios culturales / N° Habitantes
		Coste de la promoción de las actividades culturales	1A4	Costes totales de la promoción y publicidad de los servicios culturales / N° de habitantes
	OCIO NOCTURNO	Coste del personal	1B1	Costes totales del personal en locales nocturnos / N° de personas empleadas
		Coste para un estudiante universitario	1B2	Coste total de las actividades nocturnas / N° estudiantes de la Universidad de Jaén
		Coste de las actividades nocturnas per cápita	1B3	Coste total de las actividades nocturnas / N° Habitantes
		Costes de la promoción de actividades nocturnas	1B4	Costes totales de la promoción y publicidad e las actividades nocturnas / N° habitantes

CATEGORÍA	TIPO DE OCIO	ASPECTO	INDICADOR	
EFICACIA Y OUTPUTS	OCIO CULTURAL	Eficacia operativa	2A1	Metros cuadrados destinados a museos / total metros cuadrados disponibles
		Eficacia operativa	2A2	Número de usuarios de cines / población totales
		Eficacia general	2A3	Ingresos reales de las actividades culturales / Ingresos presupuestados
		Eficacia general	2A4	Gastos de los servicios culturales / Gastos presupuestados
	OCIO NOCTURNO	Eficacia operativa	2B1	Metros cuadrados destinados a locales nocturnos/ metros cuadrados disponibles
		Eficacia operativa	2B2	Número de usuarios de locales nocturnos / total de la población
		Eficacia general	2B3	Ingresos reales de las actividades nocturnas / Ingresos presupuestados
		Eficacia general	2B4	Gastos de las actividades nocturnas / Gastos presupuestados

CATEGORÍA	TIPO DE OCIO	ASPECTO	INDICADOR	
EFICIENCIA Y PROCESOS	OCIO CULTURAL	Eficiencia del personal	3A1	Nº de actividades culturales / Nº de personas empleadas
		Eficiencia económica del personal	3A2	Nº de actividades culturales / coste del personal
		Eficiencia global del servicio	3A3	Nº de usuarios de los servicios culturales / costes totales
		Eficiencia global del servicio	3A4	Nº de servicios culturales ofertados / costes totales
	OCIO NOCTURNO	Eficiencia del personal	3B1	Nº de actividades nocturnas / Nº de personas empleadas
		Eficiencia económica del personal	3B2	Nº de actividades nocturnas / coste del personal
		Eficiencia global del servicio	3B3	Nº de usuarios de las actividades nocturnas / costes totales
		Eficiencia global del servicio	3B4	Nº de las actividades nocturnas ofertadas / costes totales

CATEGORÍA	TIPO DE OCIO	ASPECTO	INDICADOR	
EXCELENCIA	OCIO CULTURAL	Tiempo de apertura de los servicios	4A1	Nº horas de apertura anuales /365
		Usuarios reales de los servicios	4A2	Nº de visitantes de cines, museos o exposiciones / Nº de habitantes Jaén
		Volumen de quejas o reclamaciones	4A3	Nº de reclamaciones en alguno de los servicios culturales / Nº habitantes en Jaén
		Valoración ciudadana del servicio cultural	4A4	Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población
		Recursos disponibles	4A5	Nº de empleados a disposición del usuario / Nº habitantes en Jaén

		Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales	4A6	Nº de locales destinados a los servicios culturales / Nº habitantes en Jaén
		Tiempo de respuesta las necesidades de los usuarios	4A7	Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios culturales
	OCIO NOCTURNO	Tiempo de apertura de los servicios	4B1	Nº horas de apertura anuales /365
		Usuarios reales de los servicios	4B2	Nº de usuarios de las actividades nocturnas (bares, discotecas, pubs) / Nº de habitantes Jaén
		Volumen de quejas o reclamaciones	4B3	Nº de reclamaciones en alguno de los servicios nocturnos / Nº habitantes en Jaén
		Valoración ciudadana del servicio cultural	4B4	Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población
		Recursos disponibles	4B5	Nº de empleados a disposición del usuario / Nº habitantes en Jaén
		Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales	4B6	Nº de locales destinados a las actividades nocturnas / Nº habitantes en Jaén
		Tiempo de respuesta las necesidades de los usuarios	4B6	Tiempo de respuesta y creación de nuevas actividades nocturnas

Fuente: Elaboración propia.

- FASE 2: “*Valoración*”

Una vez establecidos los indicadores, se procedió a la valoración de los mismos por parte de los usuarios de los servicios, concretamente los estudiantes seleccionados.

- FASE 3: “*Medición*”

Obtenida las valoraciones en la fase anterior, acometemos el análisis de las mismas y, mediante las técnicas aplicadas, se procede a la interpretación de la información y consiguientes conclusiones.

5.3. Cuestionario

Con la finalidad de conocer de primera mano la opinión de los jóvenes de la provincia, fue elaborado un cuestionario, dividido en 4 bloques. Cada una de ellos está subdividido a su vez en dos agrupaciones, según las vertientes de ocio seleccionadas (cultural y nocturno), siendo un total de 38 indicadores los que contiene.

La encuesta se ha realizado de forma online donde se pretende que los usuarios seleccionados den su valoración desde dos puntos de vista: como usuario y como directivo; así han tenido que valorar un total de 76 aspectos. Cada indicador ha sido valorado siguiendo una escala de 1 a 5 (siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto).

La encuesta está estructurada de la siguiente forma: 38 indicadores, dos perspectivas a valorar (directivo y usuario), dos aspectos (ocio cultural y ocio nocturno), siendo las categorías en las que se dividen los indicadores: *economía e inputs, eficacia y outputs, eficiencia y procesos, y excelencia.*

Para referirnos a los indicadores de manera más simplificada hemos citado cada categoría con un número y dentro de cada categoría se le asocia la letra A o B dependiendo del aspecto que se está estudiando y por último otro número para establecer un desarrollo ordenado.

5.4. Resultados del estudio

a) Valoración por grupos de indicadores

Analizamos en este apartado los resultados totales para el conjunto de indicadores de una misma categoría. Son 38 los indicadores sometidos a valoración, cada uno desde dos perspectivas: como directivo y como usuario.

Los indicadores se presentan divididos en distintas categorías, las cuales nos sirven para hacer una primera valoración de la utilidad percibida por los usuarios.

A continuación, exponemos las medias obtenidas de cada indicador individualmente. De esta forma, podremos analizar cuáles son más valorados y útiles:

Cuadro 2. Media individual por indicador

OCIO CULTURAL			OCIO NOCTURNO		
INDICADOR	DIRECTIVO	USUARIO	INDICADOR	DIRECTIVO	USUARIO
1A1	3,5	3,5	1B1	3,5	3,3
1A2	2,7	3,3	1B2	3,1	3,3
1A3	3,3	3,3	1B3	3,6	3,5
1A4	2,9	3,1	1B4	3,3	3,3
2A1	4,0	3,8	2B1	3,7	3,6
2A2	3,8	3,3	2B2	4	3,5
2A3	3,8	2,8	2B3	4,1	3,6
2A4	3,8	2,9	2B4	3,8	3
3A1	3,6	3,4	3B1	3,7	3,2
3A2	3,4	3,4	3B2	3,6	3,2
3A3	3,7	3,3	3B3	3,6	3,4
3A4	3,4	3,4	3B4	3,5	3,5
4A1	3,8	3,6	4B1	3,3	3,6
4A2	3,6	3,3	4B2	3,5	3,6
4A3	3,4	3,4	4B3	3,4	3,2
4A4	3,9	3,5	4B4	3,4	3,6
4A5	3,7	3,6	4B5	3,7	3,6
4A6	4	3,9	4B6	3,6	3,6
4A7	3,7	4	4B7	3,8	3,3

Fuente: Elaboración propia

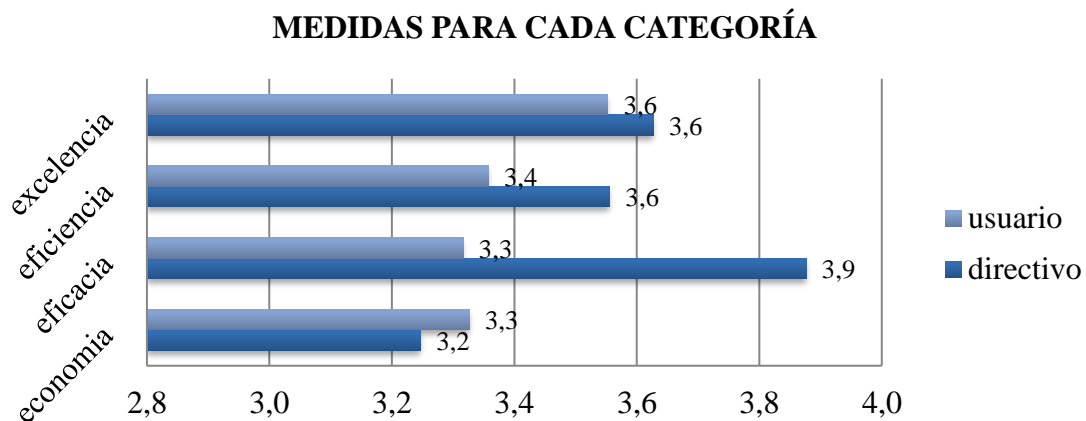
El análisis de esta tabla muestra que el 60,53% indicadores (23 de 38) son considerados más útiles para los directivos, conclusión que deriva del hecho de que las medias de éstos son mayores que las medias del mismo indicador desde la perspectiva de usuario. Así bien de este lado, los encuestados consideran que un 15,78% tienen mayor utilidad para el usuario y un 23,68% piensa que son igual de útiles para las dos perspectivas,

siendo este porcentaje referente a aquellos que son iguales en valoración desde las dos perspectivas.

b) Valoración global de los indicadores

Estudiamos seguidamente los factores ocio nocturno y ocio cultural, haciendo referencia mediante el siguiente gráfico a la utilidad que los estudiantes han observado en estos indicadores desde las dos perspectivas frente a las categorías presentadas.

Gráfico 1. Medidas para cada categoría



Fuente: Elaboración propia.

Las medias de utilidad de cada perspectiva indican que ésta es mayor desde el punto de vista directivo.

El grupo más valorado por los directivos es el de *eficacia y output*. Por el contrario, el grupo de indicadores que los estudiantes han considerado que tiene mayor utilidad para el usuario –igualmente elevada también para el directivo- es el de *excelencia*, que hace referencia a la calidad del servicio prestado.

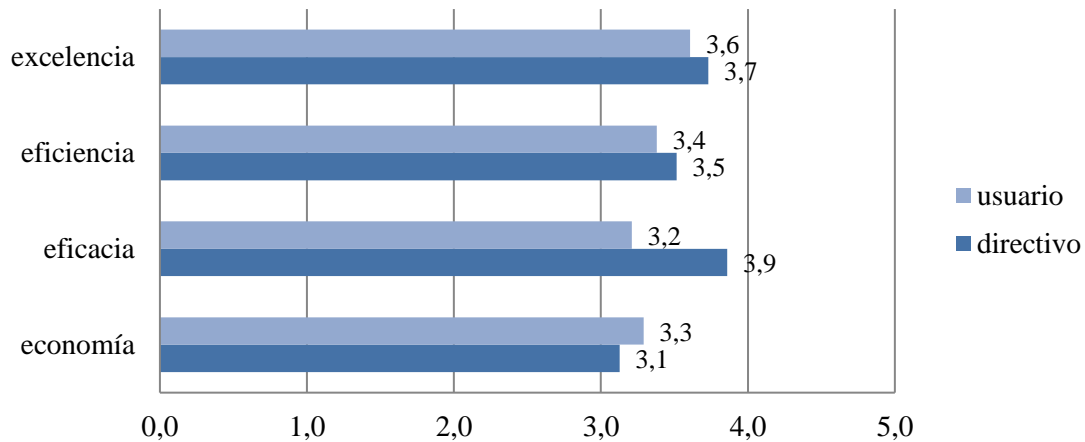
De otra parte, constatamos que los indicadores para la función del directivo presentan una mayor diferencia de un grupo a otro en cuanto a su utilidad; sin embargo, para el usuario tienen una utilidad más homogénea.

c) Valoración por factor medido

Seguidamente, y como complemento a las valoraciones anteriores, exponemos el análisis de los indicadores según los dos factores objeto de estudio, tales son el ocio cultural y el nocturno:

Gráfico 2. Medidas por factor estudiado

MEDIDAS DEL OCIO CULTURAL



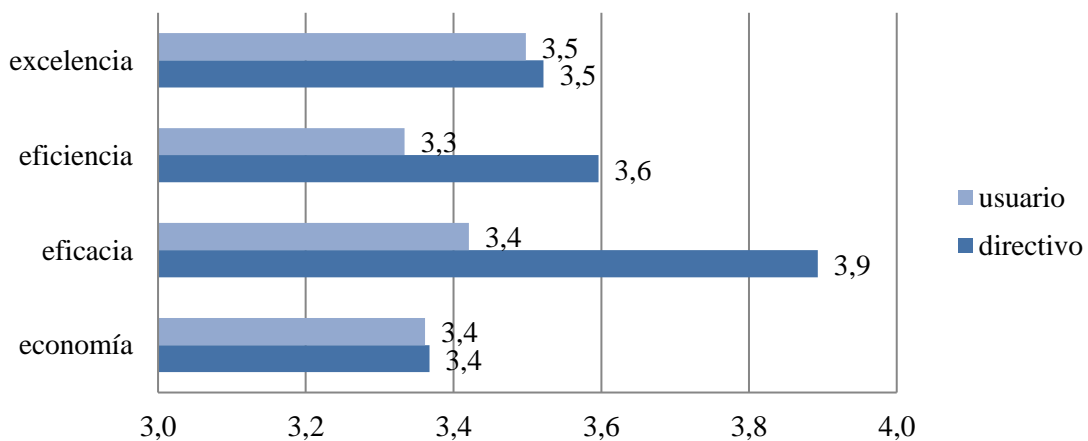
Fuente: Elaboración propia.

Se observa en el ocio cultural, que los estudiantes seleccionados consideran bajo la perspectiva de directivo, más útil con (3,9 sobre 5) el grupo *eficacia* y *outputs*, seguidos del grupo de *excelencia* (3,7) y por detrás de éste los grupos *eficiencia* y *procesos* y *economía e inputs* (3,5 y 3,1 respectivamente). Por el contrario, desde la perspectiva de usuario, han considerado de mayor utilidad el grupo de *excelencia* con un 3,7.

Otra fuente informativa de interés la encontramos en el estudio de los grupos de indicadores cuya diferencia es más significativa entre las dos perspectivas analizadas, concluyendo que se encuentra en el grupo de indicadores de *eficacia* y *outputs*, siendo más útiles como directivos que como usuarios. De modo similar, nos referimos a continuación al ocio nocturno:

Gráfico 3. Medidas por factor estudiado

MEDIDAS DEL OCIO NOCTURNO



Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva de directivo, el grupo de *eficacia y outputs* (3,9) vuelve a ser considerado con mayor utilidad, seguida de los grupos *eficiencia y procesos* que se diferencian en tres décimas. No obstante, desde la perspectiva de usuario han considerado el más útil el grupo de *excelencia* (3,5) seguido del de *eficacia y outputs con una décima menos*.

Por el contrario, y desde una perspectiva conjunta, el grupo *excelencia y el de economía e inputs* con un media de 3,5 y 3,4 respectivamente, han sido considerados con una utilidad similar para el directivo y usuario. La mayor diferencia existente entre las dos perspectivas es en el grupo de *eficacia y outputs*, teniendo como directivo un 3,9 y como usuario 3,3.

d) Indicadores más útiles para la gestión.

Tomando como referencia la puntuación obtenida por cada indicador, se ha considerado relevante determinar cuáles de ellos presentan mayor utilidad para la gestión, centrando el análisis bajo tres perspectivas: primeramente de manera global y, seguidamente, para cada uno de los factores de estudio de forma independiente:

Cuadro 3. Puntuación obtenida por indicador

PRIMERO: GLOBAL		
LOS MÁS ÚTILES PARA LA GESTIÓN	O. CULTURAL	O. NOCTURNO
<i>ECONOMÍA</i>	1A1	1B3
<i>EFICACIA</i>	2A1	2B2
<i>EFICIENCIA</i>	3A1	3B3
<i>EXCELENCIA</i>	4A6	4B2

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que desde la perspectiva del ocio cultural son considerados más útiles para la gestión aquellos que hacen referencia a la economía sobre costes de personal (1A1), eficacia operativa (2A1), eficiencia del personal (3A1) y el relativo al tamaño de la oferta de servicios culturales (4A6). En cuanto al ocio nocturno, los seleccionados son economía de los costes de las actividades per cápita (1B3), eficacia operativa (2B2), eficacia global del servicio (3B3) y por último referente a la excelencia, usuarios reales de las actividades nocturnas (4B2).

Cuadro 4. Puntuación obtenida por tipo de ocio

SEGUNDO: OCIO CULTURAL		
LOS MÁS ÚTILES PARA LA GESTIÓN	DIRECTIVO	USUARIO
<i>ECONOMÍA</i>	1A1	1A2
<i>EFICACIA</i>	2A1	2A1
<i>EFICIENCIA</i>	3A3	3A1
<i>EXCELENCIA</i>	4A6	4A7
TERCERO: OCIO NOCTURNO		
LOS MAS ÚTILES PARA LA GESTIÓN	DIRECTIVO	USUARIO
<i>ECONOMÍA</i>	1B3	1B3
<i>EFICACIA</i>	2B2	2B1
<i>EFICIENCIA</i>	3B1	3B4
<i>EXCELENCIA</i>	4B7	4B5

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al ocio cultural, los indicadores más útiles desde una perspectiva de directivo son la economía del coste del personal (1A1), eficacia operativa (2A1), eficiencia global del servicio (3A3) y para la excelencia, el tamaño relativo de la oferta de actividades nocturnas(4A6). Los referidos al ocio nocturno desde la misma perspectiva son economía de los costes de las actividades nocturnas per cápita (1B3), eficacia operativa (2B2), eficiencia del personal (3B1) y para la excelencia, el tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios (4B7).

Seguidamente, desde la perspectiva de usuario los más útiles para la gestión son, para el ocio cultural: economía del coste para un estudiante universitario (1A2), *eficacia operativa* (2A1), eficiencia del personal (3A1) y el tiempo de respuesta a las necesidades de los usuarios (4A7). De igual modo, para el ocio nocturno solo coincide el referido a la eficacia y outputs (2B1), siendo los otros los correspondientes al coste de las actividades nocturnas per cápita (1B3), eficiencia global del servicio (3B4) y los recursos disponibles (4B5).

5.5. *Elaboración final de una batería de indicadores seleccionados*

Previamente a la selección final de indicadores que conformen una batería con la que se pretende valorar el ocio cultural y nocturno en la provincia de Jaén, debemos establecer ciertos criterios para elegir aquellos indicadores que son mejor valorados y que formaran parte de la herramienta que pretendemos crear. Para su determinación, tratando de seguir un criterio con elevado grado de exigencia, hemos optado por aplicar lo establecido por los autores Moreno-Albarracín (2013) y Navarro Galera & Ortiz Rodríguez (2003), al que seguidamente hacemos referencia.

- Valores para la aceptación de un indicador

Tratamos de delimitar el valor que debe alcanzar un indicador para ser incluido dentro de la batería que conformará el sistema que pretendemos crear. Partiendo de lo expuesto

por los citados autores, el umbral de aceptación se establece en una valoración mínima del 70% sobre la puntuación máxima, lo que significa un 3,5 sobre 5.

- Metodo de selección de los indicadores para la batería

Finalmente, considerando el criterio ya expuesto, seleccionamos los indicadores que cumplen el nivel de aceptación y los clasificamos de acuerdo a tres criterios: el primero, considerando conjuntamente los dos factores –ocio cultural y nocturno- junto con las dos perspectivas: directivo y usuario. Para el segundo y el tercero consideramos a cada factor -ocio cultural y nocturno-, de manera individualizada. En las tres tablas que representamos seguidamente la valoración que se le otorga al indicador desde la perspectiva conjunta de directivo y usuario al mismo tiempo.

Cuadro 5. Indicadores que superan el nivel de aceptación conjunta

DIRECTIVO		USUARIO		CONJUNTO	
INDICADOR	VALORACIÓN	INDICADOR	VALORACIÓN	INDICADOR	VALORACIÓN
11	3,5	11	3,4	11	3,5
13	3,4	12	3,3	12	3,1
21	3,8	13	3,4	13	3,4
22	3,9	21	3,7	21	3,8
23	4	34	3,5	22	3,7
24	3,8	41	3,6	23	3,6
31	3,6	42	3,5	31	3,5
32	3,5	44	3,5	33	3,5
33	3,7	45	3,6	34	3,5
41	3,5	46	3,7	41	3,6
42	3,6	47	3,7	42	3,5
44	3,7			44	3,6
45	3,7			45	3,6
46	3,8			46	3,8
47	3,8			47	3,7

Fuente: Elaboración propia.

Procede referenciar que, de manera conjunta, el 78,94% de los indicadores inicialmente propuestos alcanzan el umbral de aceptación desde la perspectiva de directivo. Sin embargo, desde el punto de vista del usuario desciende al 57,90%. Son 9 los indicadores que superan el umbral de aceptación en las tres perspectivas. Seguidamente presentamos el análisis individualizando por factor:

Cuadro 6. Indicadores que superan el nivel de aceptación del ocio cultural

DIRECTIVO		USUARIO		CONJUNTO	
INDICADOR	VALORACIÓN	INDICADOR	VALORACIÓN	INDICADOR	VALORACIÓN
1A1	3,5	1A1	3,5	1A1	3,5
2A1	4	2A1	3,8	2A1	3,9
2A2	3,8	4A1	3,6	2A2	3,6
2A3	3,8	4A4	3,5	3A1	3,5
2A4	3,8	4A6	3,9	3A3	3,5
3A1	3,6	4A7	4	4A1	3,7
3A3	3,7			4A2	3,5
4A1	3,8			4A4	3,7
4A2	3,6			4A5	3,6
4A4	3,9			4A6	3,9
4A5	3,7			4A7	3,9
4A6	4				
4A7	3,7				

Fuente: Elaboración propia.

Para el ocio cultural el 57,90% de los indicadores superan el umbral de aceptación de manera conjunta de las dos perspectivas. Desde el punto de vista del directivo el 68,43% lo alcanza, estableciéndose en un 31,58% para el usuario. Son en total 6 los indicadores que superan el nivel de aceptación para todas las perspectivas.

Cuadro 7. Indicadores que superan el nivel de aceptación del ocio nocturno

DIRECTIVO		USUARIO		CONJUNTO	
INDICADOR	VALORACIÓN	INDICADOR	VALORACIÓN	INDICADOR	VALORACIÓN
1B1	3,5	1B3	3,5	1B3	3,5
1B3	3,6	2B1	3,6	2B1	3,6
2B1	3,7	2B2	3,5	2B2	3,8
2B2	4	2B3	3,6	2B3	3,8
2B3	4,1	3B4	3,5	3B1	3,5
2B4	3,8	4B1	3,6	3B3	3,5
3B1	3,7	4B2	3,6	3B4	3,5
3B2	3,6	4B4	3,6	4B2	3,6
3B3	3,6	4B5	3,6	4B4	3,5
3B4	3,5	4B6	3,6	4B5	3,6
4B2	3,5			4B6	3,6
4B5	3,7			4B7	3,6
4B6	3,6				
4B7	3,8				

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al ocio nocturno, el 73,69% de los indicadores presentados superan el nivel de aceptación para la perspectiva del directivo. Para el usuario en cambio lo superan el 52,64%. De manera conjunta, es el 63,16% del total presentado los que superan el umbral y 8 son los indicadores que alcanzan el nivel en las tres perspectivas.

Presentamos seguidamente la batería final de indicadores que se propone, una vez superado el nivel de aceptación planteado. Dado que el estudio se ha realizado para el ocio cultural y nocturno, tanto de forma independiente como en conjunto, y que a su vez se ha procedido a valorar la utilidad de cada indicador desde la perspectiva de directivo y usuario de manera independiente, primeramente, y de forma simultánea al mismo tiempo, consideramos que debemos presentar los indicadores seleccionados de manera que puedan deducirse cuales han obtenido la aceptación necesaria segregados por todos los condicionantes señalados. De la misma forma puede inferirse cuáles son los indicadores con la validación necesaria en cada uno de los apartados planteados para su análisis.

Cuadro 8. Batería final de indicadores de gestión propuestos

BATERÍA FINAL DE INDICADORES PROPUESTOS				
ASPECTOS A MEDIR	INDICADORES	UTILIDAD	UTILIDAD O. CULTURAL	UTILIDAD O. NOCTURNO
		CONJUNTA		
Cte. personal	Costes totales del personal de centros culturales / N° de personas empleadas	Directivo Usuario Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto	Directivo
Cte. estudiante universitario	Coste total de los servicios culturales / N° estudiantes de la Universidad de Jaén	Usuario Conjunto		
Cte. servicio per cápita	Coste total de los servicios culturales / N° Habitantes	Directivo Usuario Conjunto		Directivo, Usuario, Conjunto
Eficacia operativa	Metros cuadrados destinados a museos / total metros cuadrados disponibles	Directivo Usuario Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto
Eficacia operativa	Número de usuarios de cines / población totales	Directivo Conjunto	Directivo, Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto
Eficacia general	Ingresos reales de las actividades culturales / Ingresos presupuestados	Directivo Conjunto		Directivo, Usuario, Conjunto
Eficacia presupuestada en gastos	Gastos de los servicios culturales / Gastos presupuestados	Directivo		Directivo
Eficiencia del personal	N° de actividades culturales / N° de personas empleadas	Directivo Conjunto	Directivo, Conjunto	Directivo, Conjunto
Eficiencia económica del personal	N° de actividades culturales / coste del personal	Directivo		Directivo
Eficiencia global del servicio	N° de usuarios de los servicios culturales / costes totales	Directivo Conjunto	Directivo, Conjunto	Directivo, Conjunto
Eficiencia global del servicio	N° de servicios culturales ofertados / costes totales	Usuario Conjunto		Directivo, Usuario, Conjunto
Tiempo de apertura de los servicios	N° horas de apertura anuales /365	Directivo Usuario Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto	Usuario
Usuarios reales de los servicios	N° de visitantes de cines, museos o exposiciones / N° de habitantes Jaén	Directivo Usuario Conjunto	Directivo, Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto
Valoración ciudadana del servicio cultural	Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población	Directivo Usuario Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto	Usuario, Conjunto
Recursos disponibles	N° de empleados a disposición del usuario / N° habitantes en Jaén	Directivo Usuario Conjunto	Directivo, Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto
Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales	N° de locales destinados a los servicios culturales / N° habitantes en Jaén.	Directivo Usuario Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto
Tiempo de respuesta las necesidades de los usuarios	Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios culturales.	Directivo Usuario Conjunto	Directivo, Usuario, Conjunto	Directivo, Conjunto

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla podemos saber cuáles son los que alcanzan el nivel de aceptación en tres situaciones, la primera es considerando como un único factor de estudio y las dos siguientes como factores independientes. Es decir, el ocio cultural y el ocio nocturno.

5.6. Resumen de los resultados

- De los 38 indicadores sometidos a valoración, cada uno desde las perspectivas directivo y usuario, resalta el elevado valor que otorgan los encuestados a los distintos indicadores, resultando de gran utilidad para el directivo, con una valoración media de 3,6 sobre 5 (lo que representa un 72% de la puntuación máxima) y para el usuario con un 3,4 sobre 5 (siendo un 68% de la puntuación máxima).
- El grupo más valorado por los directivos es *eficacia* y *output*. Por el contrario, el grupo de indicadores que los estudiantes han considerado que tiene mayor utilidad para el usuario –igualmente elevada también para el directivo- es *excelencia*, haciendo esta referencia a la calidad del servicio prestado.
- Del conjunto de indicadores inicialmente propuestos, el 89,47% de ellos alcanzan el nivel de significación en alguno de las categorías estudiadas y desde las distintas perspectivas. Solamente dos indicadores no han sido considerados útiles desde ninguna de ellas y por lo tanto han sido eliminados de la batería final.
- Respecto al ocio cultural los indicadores han obtenido un nivel de aceptación medio de 3,5 sobre 5, siendo los más valorados los pertenecientes al grupo de *excelencia* con un 3,7 de media. Para la batería final, de este grupo se han seleccionado el 64,70% (11 de 17) de los indicadores.
- En relación con el ocio nocturno, la valoración media de los indicadores ha sido de 3,5 puntos. Los más valorados pertenecen al grupo de *eficacia* y *outputs* con un 3,7 de media. De este grupo, se incorporan a la batería final el 94,11% de los indicadores inicialmente valorados (12 de 17).
- Desde el punto de vista del ocio cultural, la valoración que como directivos le otorgan a los indicadores propuestos es de 3,6 puntos, superior a la asignada desde la percepción de usuario, que se sitúa en el límite de 3,4.
- Para el ocio nocturno y como directivo los indicadores tienen una valoración media de 3,6, similar al anterior. Sin embargo como usuario alcanzan el nivel con un 3,5 de media.
- Como conclusión final podemos afirmar que de los 38 indicadores presentados 23 han sido seleccionados para formar parte de la batería final. De manera que, se consideran útiles para valorar el ocio cultural y ocio nocturno. Estos podrán ser aplicados de manera conjunta para los factores de éxito, además de aplicarlos desde dos puntos de vista, como usuario y directivo.

6. Conclusiones

En 2018 la Universidad de Jaén cumple 25 años desde su creación. Siendo abundantes los estudios realizados para valorar la contribución que esta institución ha ejercido para el desarrollo socioeconómico de la provincia, sin embargo, este es el primer estudio que

trata de determinar cuáles han de ser los indicadores más útiles en la valoración del ocio, concretamente en la percepción de nuestros universitarios.

Centrados en el turismo de interior, se concluye en relación a la necesaria colaboración entre los actores locales públicos y privados, la cual es clave para el desarrollo del sector. Surge con ello la necesidad de utilizar las mejores herramientas y la búsqueda de adecuados sistemas de control de la gestión económica. De esta demanda, de la que participan los recursos de la zona, consumidores, empresarios y administraciones públicas, surge el privilegiado papel que se les otorga a los indicadores de gestión.

Como consecuencia de la insuficiencia de los tradicionales modelos contables, los indicadores de gestión se han constituido como uno de los instrumentos más cualificados para acometer un proceso de suministro de información que permita llegar a la deseada excelencia en la gestión del turismo de interior.

Finalmente, demostramos que ha sido posible obtener una batería final de indicadores, debidamente contrastada y validada, con la que pueda medirse el ocio cultural y nocturno en el ámbito de los estudiantes universitarios de la provincia de Jaén.

Señalamos como futuras líneas de investigación la posibilidad de ampliar el estudio al resto de estudiantes de otras titulaciones, si bien puede entenderse como debilidad la falta de conocimientos de empresa que, de manera directa, puede incidir en sus valoraciones.

Notas

¹ Datos obtenidos a partir de SAETA. Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía a partir de datos ECTA (IECA), Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) y SAETA. Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía a partir de datos AENA. Consejería de Turismo y Deporte, Junta de Andalucía.

² Los términos Cuadro de Mando, Balanced Scorecard, y BSC hacen referencia al mismo concepto.

³ Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. *Encuesta de tiempo libre. Madrid (2005)*.

Bibliografía

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA. (1997). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA. (2012). *Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos. Documento nº 3*.

Aguiar, J. G., & López, S. A. (2017). Indicadores de gestión ambiental y organizacional para establecimientos de alojamiento turístico en Nueva Esparta, Venezuela. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 13(2), 218-233.

Alfredo, P. (2009). Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos. Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Quito.

Álvaro, J. A. H. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Publicacions de la Universitat Jaume I*.

Ammons, D. N. (1999). A Proper Mentality for Benchmarking. *Public Administration Review*, 59(2), 105–110.

- Aragoneses, J. M. (2017). Una aproximación a la información transparente e integrada en las Entidades No Lucrativas. *Revista Internacional Transparencia E Integridad*, 4, 1–8.
- Astrini, N. J. (2015). Local Government Performance Measurement: Developing Indicators Based on IWA 4: 2009. *Public Organization Review*, 15(3), 365–381.
- Barbei, A. A., Neira, G., González, P. C., & Zinno Arbio, F. (2018). Indicadores de gestión en las entidades públicas. In *Documentos de Trabajo del CECIN*.
- Carrasco Díaz, D., Buendía Carrillo, D., Navarro Galera, A., & Y Viñas Xifrá, J. (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*.
- Carrillo-Hidalgo, I. (2014). *La financiación internacional inclusiva del turismo como instrumento de desarrollo sostenible*.
- Cebrián Abellán, F., & García González, J. A. (2010). Propuesta metodológica para la identificación, clasificación y puesta en valor de los recursos territoriales del turismo interior. La provincia de Albacete. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 54(0212–9426), 361–383.
- Dueñas, P. M. (2007). Un sistema de gestión para las entidades sin finalidad lucrativa. In *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid (Vol. 6, No. 7, p. 77)*. (p. 77).
- Fernández Hatre, A. (2004). *Indicadores De Gestion Y Cuadro De Mando Integral*.
- García, L. A. M. (2016). *Indicadores de la gestión logística. Ecoe Ediciones*.
- Gavilán, B., Guezuraga, N., & Beitia, P. (2008). Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas. *Equipo Del Observatorio Del Tercer Sector de Bizkaia*.
- Gervais, M. (2005). *Contrôle de gestion. 8e Edition. Paris: Economica*.
- Gessa, A., & Toledano, N. (2011). Turismo, emprendimiento y sostenibilidad en los espacios naturales protegidos: El caso de Andalucía-España. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 20(5), 1154–1174.
- González-Sánchez, M., & Rúa-Alonso, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (57), 117–149.
- González Quintana, M. J., Cañadas Molina, E., & Ruiz Muñoz, J. M. (2011). Una Aplicación Empírica de Indicadores para la gestión de las Entidades No Lucrativas. *CUADERNOS DE CC.EE. Y EE.*, 60, 89–112.
- Herranz Bascones, R. (2005). Bascones, R. H. (2005). Las organizaciones no gubernamentales. Un Modelo integral de gestión y control. *Asociación Española de Contabilidad Y Administración de Empresas*.
- Jaramillo, C. M. P., & Jesús, M. (1992). *Los indicadores de gestión. España*.
- Jiménez, E. A. (2005). Las nuevas funciones recreativas de los montes. Reflexiones desde un escenario privilegiado: las Sierras de Segura y Cazorla (Jaén) turismo. *Cuadernos de Turismo*, (15), 7–26.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Le tableau de bord prospectif: Pilotage

stratégique, les quatre axes du succès. *Paris: Les Éditions de l'Organisation.*

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the BSC from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
- Lorenzo, J. M. P., & Sanchez, I. M. G. (2009). Los indicadores de gestión en el ámbito municipal: Implantación, evolución y tendencias. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, (4), 149–180.
- Martínez, A. R. (2005). El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión. *Acciones E Investigaciones Sociales*, 20, 91–112.
- Moreno-Albarracín, A. L. (2013). *Instrumentos De Control E Indicadores De Gestión Social En Las Entidades No Lucrativas: El Caso De La Once Como Modelo De Referencia.*
- Navarro Galera, A., & Ortiz Rodríguez, D. (2003). Propuesta metodológica para la aplicación del Benchmarking a través de indicadores: una investigación empírica en administraciones locales. *Revista de Contabilidad: Spanish Accounting Review*, 6(12), 109–138.
- Navarro Galera, A., Ortiz Rodríguez, D., & López Hernández, A. M. (2006). La aplicación de Indicadores de Gestión en la Administración Local: Una propuesta para facilitar su viabilidad.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152.
- OMT. (2001). Cooperación entre sectores público y privado. Madrid: CEOMT.
- Ortigueira Bouzada, M. (1987). *Administraciones Públicas. Teoría básica de las auditorías de gestión.*
- Perdomo, J. F. (2007). Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española Del Tercer Sector*, 6, 91–118.
- Rincón, R. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43–59.
- Rodríguez, R. M., & Fernández, J. I. P. (2009). Desarrollo Turístico Y Dinámica. *Cuadernos de Turismo*, (23), 173–193.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando.*
- Urionabarrenechea, M., Lage, C., & Arrizabalaga, E. (2015). Gestionar Con Calidad Las Entidades Sin Ánimo De Lucro : Hacia Una Eficacia , Eficiencia Y Economía En La Rendición De Cuentas. *Quality Management of Non Profit Organizations : Towards Effectiveness* , 1, 28–57.
- Williams, D. W. (2003). Measuring government in the early twentieth century. *Public Administration Review*, 63(6), 643–659.